La gestión de los nuevos profesionales: el "Siete Mágico" de los 'millennials'

Uno de los puntos de mayor complejidad en la gestión de los nuevos profesionales reside en el hecho de que la mayoría de los gerentes o directivos pertenecen a la Generación *Baby Boomer* o a la Generación X, cuyos valores, principios y estilo de gestión tienen que ver más con modelos tradicionales de trabajo que con entornos de gestión y valores que demanda la generación Y –y que demandará la generación Z– (generaciones que supondrán el 50% de la mano de obra en 2020 y que buscan entornos laborales abiertos más conectados, colaborativos, móviles, transparentes, planos y *empowered*).

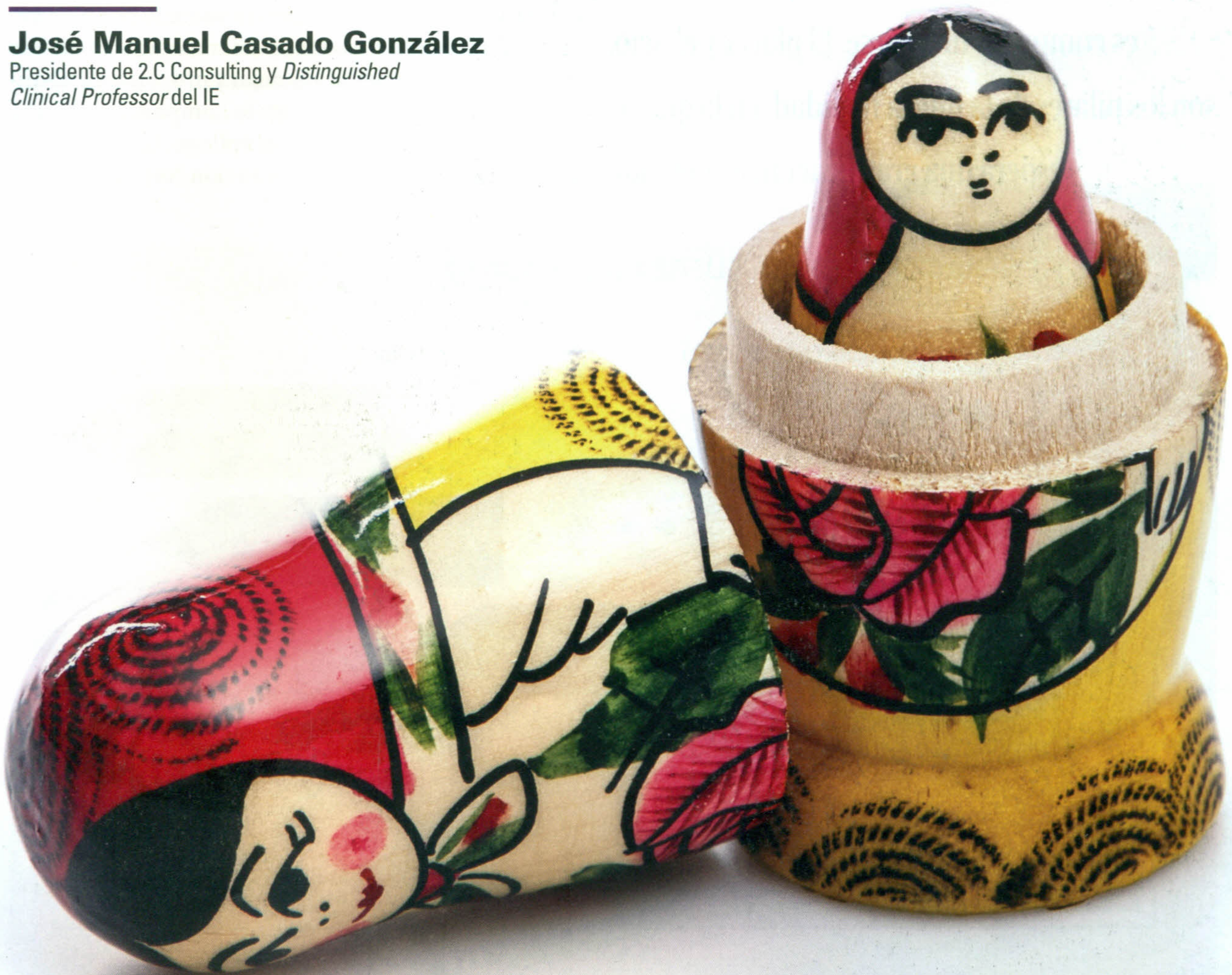
Así, muchas compañías y sus procedimientos no están en sintonía con lo que los nuevos profesionales demandan, necesitan y sienten. Los nuevos trabajadores se han criado en la sociedad de la abundancia, han vivido en la época del exceso, de la democracia social y familiar, del "más de todo y bueno", del consumo generoso, de la elección amplia, de las numerosas oportunidades... Y, en estos momentos, los profesionales que llegan a las organizaciones son parte de esta nueva generación, "bien alimentada y digitalizada", que no tiene la angustia por prosperar que tenían sus predecesores, porque ya poseen muchas de las cosas que la empresa puede ofrecerles. Casi todos ellos, más que la propiedad de un coche o unas vacaciones, lo que están buscando es el acceso, la interacción, la colaboración, la diversión y, sobre todo, la experiencia laboral.

CAMBIOS EN LA CONCEPCIÓN DEL TRABAJO

En nuestros días, los pilares del ahorro y el trabajo se están derrumbando. Lo que la gente quiere es comprar y divertirse. El placer y el ocio son los pilares de la nueva realidad, en la que se espera una gratificación inmediata. Las personas trabajan para enriquecerse, para divertirse, para conocer gente nueva, para viajar y visitar lugares nuevos, para realizarse, para tener experiencias vitales únicas. ➤➤➤

Generación Silenciosa, 'Baby Boomer', Generación X, Generación Y –'millennials'– y Generación Z forman parte de la clasificación, en cohortes de edad, de los colectivos de trabajadores, realizada por los expertos, con el objetivo de buscar características diferenciales entre unos y otros para, de esta forma, intentar establecer parámetros de gestión que permitan atraer y retener al mejor talento en las organizaciones

José Manuel Casado González
Presidente de 2.C Consulting y *Distinguished Clinical Professor* del IE



➤➤➤ Ya no se trabaja porque se deba ni porque uno se sienta moralmente obligado a hacerlo. El trabajo ya no se considera algo bueno en sí mismo, y la motivación no se da por sentada. Se ha pasado del "debo" al "quiero", de la obligación a la elección. Las empresas son más bien objetos fungibles y desechables, no espacios controladores de voluntades en los que pasar toda la vida. Podríamos casi decir que, hoy, son los trabajadores quienes contratan a las empresas, y no al contrario: el mercado, más que de los propietarios de las empresas, comienza a ser de los "vendedores de talento", de los trabajadores.

A todo ello se le suma que estos nuevos profesionales han visto cómo sus padres, tíos o hermanos mayores, a causa de la crisis, han acabado en el paro, convirtiendo el concepto de lealtad a una empresa en una quimera del pasado. El esclavo del "cubículo de Dilbert" se va para no volver, y la lealtad vertical tradicional al jefe de la compañía salta por los aires, a la vez que se transforma en lealtad, solo y exclusivamente, a uno mismo.

> En nuestros días, los pilares del ahorro y el trabajo se están derrumbando. Lo que quiere la gente es comprar y divertirse. El placer y el ocio son los pilares de la nueva realidad, en la que se espera una gratificación inmediata

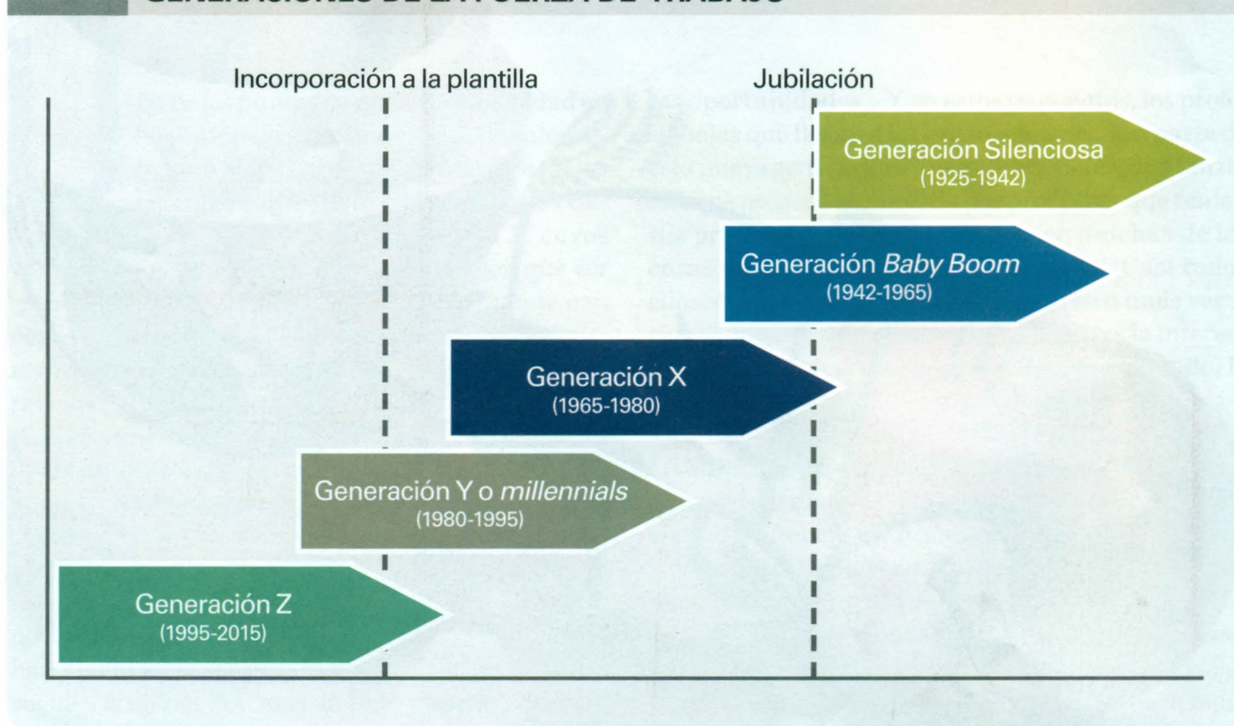
SOPA DE LETRAS EN LA EMPRESA

Generación Silenciosa, *Baby Boom*, X, Y –o *millennials*– y Z aderezan el caldo de trabajo en el que se cuecen los resultados de las empresas. El reto de la gestión de los mejores, de las personas extraordinarias o con talento, se complica, precisamente, por las distintas generaciones que conforman una fuerza del trabajo actual muy diversa y variada (ver figura 1).

Por primera vez en la historia hay cinco generaciones distintas dentro de la misma plantilla. Como hemos subrayado, a todos los seres humanos les importa casi lo mismo, pero cada generación tiene características diferentes, y se necesitan enfoques específicos de gestión del talento adaptados a cada una de ellas, incluso individuales, o gestión "uno a uno".

En este artículo se profundiza sobre la popular generación *millennial*, esos nuevos trabajadores que, se asegura, son difíciles de manejar y propensos a abandonar en cualquier momento la compañía en la que trabajan. Tanto esta como su epílogo, la generación Z, son conocidas como "Generación Net" o "Genera-

FIGURA 1 **GENERACIONES DE LA FUERZA DE TRABAJO**



ción Pantalla" (porque viven, aprenden, se relacionan y expresan sus opiniones y sentimientos a través de una pantalla móvil). Y es que la revolución tecnológica y su "hija", la transformación digital, están abriendo e interconectando el mundo. Internet está creando una enorme computadora de talla mundial en la que, cada vez que se sube un vídeo, una idea o un comentario, se está programando en esa enorme computadora y se está produciendo una colaboración de proporciones astronómicas. Esta nueva generación, formada por nativos digitales, es capaz de utilizar esta sofisticada tecnología fácilmente, y no tiene miedo de emplear nuevos desarrollos tecnológicos porque, para ellos, es algo natural como respirar. Y no hay nada con más fuerza para cambiar una organización que esa familiaridad con el mundo digital.

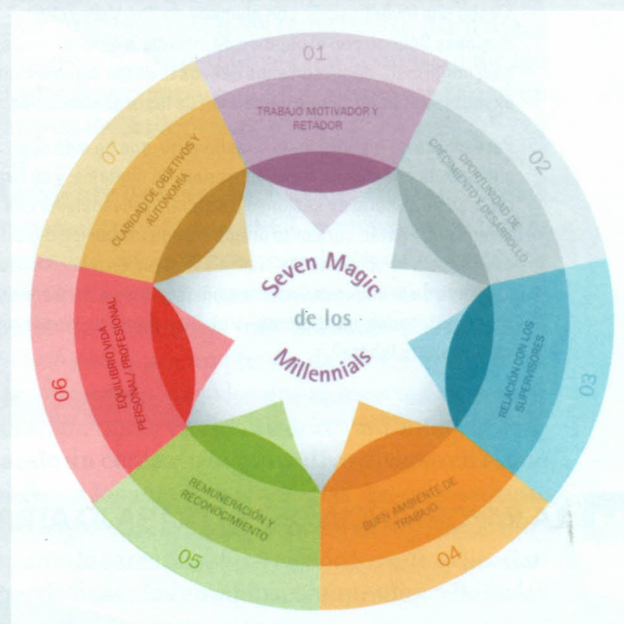
EL "SIETE MÁGICO" DE LOS 'MILLENNIALS'

Para recordar gráficamente las demandas que las nuevas generaciones digitales solicitan y aprecian de sus entornos laborales, se propone un marco de referencia denominado el "Siete Mágico" de los *milennials* (ver figura 2).

En él aparecen los siete ejes en los que centrar la gestión de los *millennials*:



FIGURA 2 **EL "SIETE MÁGICO" DE LOS 'MILLENNIALS': MARCO DE REFERENCIA**



Fuente: 2.C Consulting



Sobre la elaboración del marco de referencia

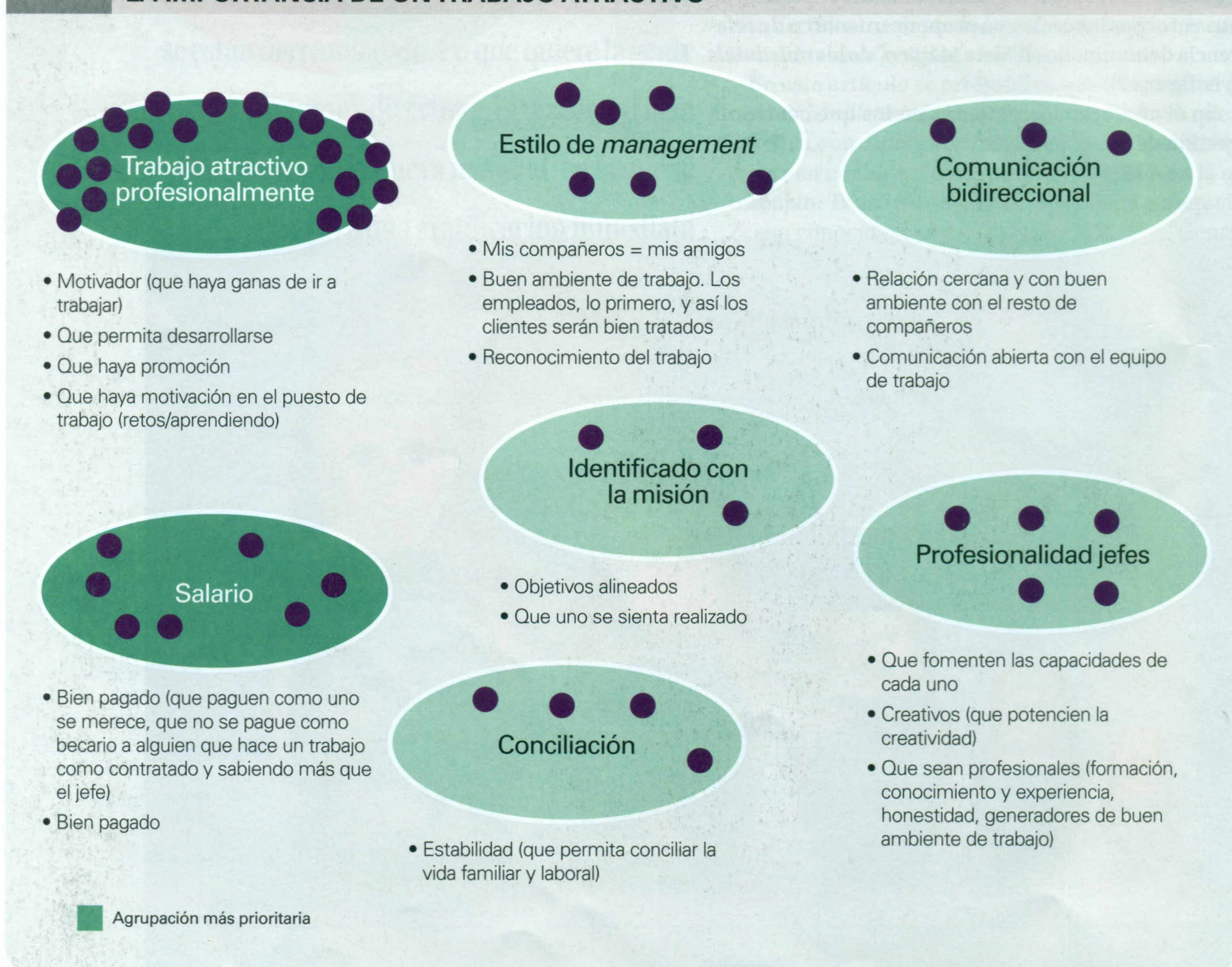
Para crear el "Siete Mágico" de los *millennials*, se ha llevado a cabo una investigación con alumnos de The Valley Digital Business School, con el objetivo de intentar averiguar –más bien confirmar– cómo son esos nuevos talentos digitales, qué expectativas tienen y qué demandan de las organizaciones.

Para ello se ha elaborado un cuestionario, que ha sido cumplimentado por más de trescientos nativos digitales, y se han realizado una serie de sesiones de trabajo presenciales con jóvenes que están cursando programas de formación digital en esa escuela (muchos de los cuales están recién incorporados al mundo de la empresa –en compañías grandes, medianas y *startups* de todos los sectores– y otros, a punto de comenzar su singladura laboral).

1 Trabajo motivador y retador. Los *millennials* buscan un trabajo atractivo y que les satisfaga personal y profesionalmente, lo que supone que les ofrezca un reto constante mediante la realización de tareas interesantes en las que puedan aportar valor, sabiendo –y ver– para qué sirve lo que cada día hacen. La figura 3 muestra los resultados del estudio realizado con el grupo de trabajo de The Valley DBS. En ella se observa que lo más motivador es disponer de un trabajo atractivo.

2 Crecimiento y desarrollo. Los *millennials* buscan, sobre todo, experiencias gratificantes y de crecimiento. Para este grupo de trabajadores, la formación, el trabajo y el juego deben darse conjuntamente en el lugar de trabajo. El aprendizaje y el sentir que se aporta valor es importante, valorando no solo

FIGURA 3 LA IMPORTANCIA DE UN TRABAJO ATRACTIVO



la colaboración, sino también el intercambio de conocimiento, por lo que aprecian la movilidad funcional e incluso internacional (la empleabilidad es un aspecto importante para su futuro). No obstante, hay que tener en cuenta que esta cohorte de profesionales quiere un puesto o posiciones nuevas cada doce o veinticuatro meses, y que están más interesados en liderar sus propias compañías que las ajenas.

3 Relaciones con sus supervisores. A pesar de que, el año pasado, LinkedIn aseguró en un estudio que los nuevos profesionales ya no valoraban igual que sus antecesores las relaciones con sus jefes, hemos comprobado que este aspecto sigue siendo un tema importante, y que lo que demandan los *millennials* es ejemplaridad, cercanía, accesibilidad y que se les tenga más en cuenta para la toma de decisiones. De igual forma, soportan muy mal la discriminación y desigualdad por razones de sexo, etnia o ideología y quieren unos jefes que sean, sobre todo, respetuosos con ellos y con su estilo de vida. Asimismo, aceptan de muy buen grado los programas de *mentoring* y están acostumbrados a un *feedback* permanente y de manera continua.

De hecho, muchos jóvenes desarrollan un trabajo colaborativo y de apoyo a sus colegas, pero pocas empresas han descubierto la manera de construir una cultura que ayude a los empleados existentes a guiar a los recién incorporados. Las relaciones personales son cruciales para que los *millennials* deseen estar en la compañía. W. L. Gore & Associates-Inc. es un ejemplo de este enfoque: a todos los nuevos empleados se les asigna un mentor que les ayuda y orienta para entender la cultura, normas y costumbres de la compañía. Se trata de ofrecer relaciones de *mentoring* y asesoramiento, basándose en los intereses de trabajo y en la química de relación. Recientemente, Sodexo comenzó a probar tutorías en círculos de cuatro personas para ayudar a los nuevos empleados, y Accenture, en España, hace lo propio con su ya tradicional programa de *mentoring* y con otro que ha denominado Buddy (consistente en nombrar a un colega de la misma categoría, pero que lleva ya cierto tiempo en la empresa, para que guíe al nuevo incorporado en los temas de su día a día, y así el nuevo profesional lo vea más como un amigo facilitador que como un mentor de mayor rango en la jerarquía de la empresa).

4 Ambiente de trabajo. Este es otro de los temas importantes a considerar. Los nuevos profesionales demandan un contexto organizativo de *coworking* divertido en el que exista colaboración real y en el que el espacio de trabajo sea más parecido al de un café tipo Starbucks que a un puesto de las viejas oficinas. Les atraen ambientes en los que se mezclen empresas grandes, *startups* y emprendedores autónomos, conformando un contexto organizativo diverso en el que se fomenten las relaciones sociales. En este sentido, es bueno que estos espacios creativos y divertidos incorporen lugares de *self-service* en los que se puedan compartir hasta las comidas, compradas o llevadas al trabajo desde sus propias casas.

En esta dirección, las empresas deben estimular la generación de un buen ambiente en el que también se compita mediante la gamificación. Este fenómeno, también conocido como ludificación, consiste en introducir mecánicas de juegos en los entornos laborales. Se trata de implementar tareas por las que se consiguen puntos y se ganan gratificaciones, como tiempo libre, por ejemplo, comida con la pareja... En conclusión, las empresas que más provecho sacan de los *millennials* son aquellas que crean oportunidades para que su impacto sea visible. Es curioso, porque, aunque les gusta colaborar, un 58% de los *millennials* contesta que estaría dispuesto a comparar su rendimiento con el de otros compañeros, frente al 48% de otras generaciones. Y lo que es más, un estudio reciente de la consultoría norteamericana CEAB sostiene que el 37% de los *millennials* confían solo en ➤➤➤

Los 'millennials' buscan, sobre todo, experiencias gratificantes y de crecimiento. Para ellos, la formación, el trabajo y el juego deben darse conjuntamente en el lugar de trabajo. El aprendizaje y el sentir que se aporta valor es importante, valorando no solo la colaboración, sino también el intercambio de conocimiento, por lo que aprecian la movilidad funcional e incluso internacional

➤➤➤ sí mismos para terminar una tarea con precisión, superando en diez puntos porcentuales al resto de generaciones.

Además, parece que los sistemas de evaluación del rendimiento anual que tienen las empresas están periclitados, porque las nuevas generaciones demandan un *feedback* muy frecuente, casi en *real time*, sobre cómo hacen su trabajo (el rendimiento es algo que se produce a diario, y no se puede estar un año esperando). Quizá por ello, una serie de grandes compañías ya han anunciado que están abandonando las evaluaciones anuales de rendimiento: IBM, Accenture, Adobe, Deloitte, GE, Microsoft y Netflix son algunos ejemplos. En realidad, no es que estén erradicando el modelo ni el sistema, sino que están intentando cambiarlo por otro que funcione mejor, algo que –diría– aún no han conseguido del todo.

5 Remuneración y reconocimiento. Es cierto que los *millennials* prefieren tener experiencias que les den valor a tener propiedades, pero eso no quiere decir que no les importe el salario. Igual que a sus antepasados, les gusta ganar lo máximo posible; incluso aunque, para ello, tengan que competir con sus compañeros. Salario y competitividad son dos de los mitos de las nuevas generaciones, porque se dice que nos les gusta competir y que tampoco les importa el salario, pero no es cierto.

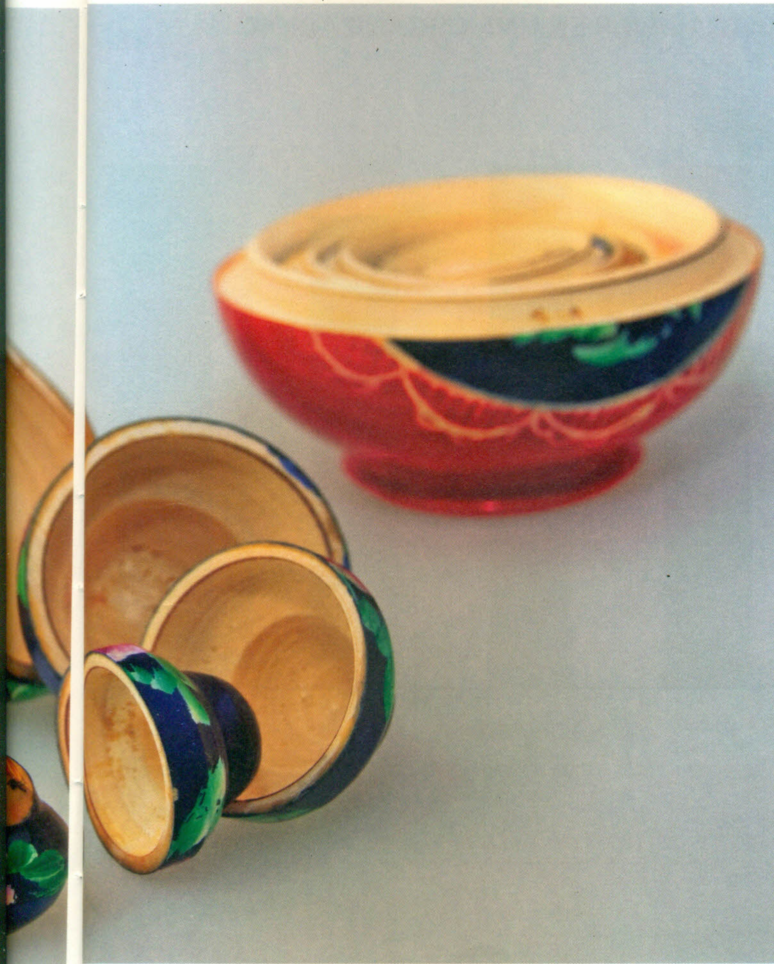
En una de las más extensas e importantes investigaciones sobre el tema –en la que participaron quince mil *millennials* (el 60% de ellos estudiantes y el 40% graduados)–, llevada a cabo por Sanjeev Agrawal[1], la compensación aparecía en cuarto lugar de importancia, por detrás de tener buenos compañeros y encajar con la cultura de la empresa, de la carrera profesional y del balance entre vida profesional y privada.

La compensación, y no solo remuneración, significa también reconocimiento, y los *millennials*, encarnación del mundo en tiempo real, demandan un *feedback* continuo y permanente en el que se les reconozca la proactividad de sus aportaciones cuando las realizan.



6 Conciliación o equilibrio entre vida profesional y privada. Cuando las líneas entre lo que es trabajo y lo que no lo es se difuminan, cuando no se necesita la concurrencia en el mismo lugar de capital y trabajo para producir, los *millennials* solicitan flexibilidad de horario, flexibilidad espacial y actividades sociales. Algunos expertos denominan a estos trabajadores *latte-macchiato* (café con leche), porque valoran mucho a sus familias, que son nuevas estructuras familiares, fuera de los cánones tradicionales, en las que, muchas veces, trabajan los dos cónyuges,

La gamificación, fenómeno también conocido como ludificación, consiste en introducir mecánicas de juegos en los entornos laborales. Se trata de implementar tareas por las que se consiguen puntos y se ganan gratificaciones, como tiempo libre, por ejemplo, comida con la pareja...



de yoga, utilizar servicios de tintorería, contar con autobuses o medios de transportes para ir al trabajo o volver a casa...

De igual forma, la banca de inversión está luchando para que los mejores *millennials* quieran trabajar en su sector. "Queremos gente que tenga vida familiar y vida personal", ha dicho el propio Michael Corbat, consejero delegado de Citigroup. Atrás quedan los tiempos en los que trabajar el fin de semana era la norma y en los que dedicar al banco cien horas a la semana era motivo de orgullo. Asimismo, empresas como JP Morgan, Bank of America y Goldman Sachs o Moelis están haciendo lo propio, y tienen programas dirigidos a la conciliación.

Compañías de software más "glamurosas", como Google, Facebook, Uber, Apple, Netflix..., que se supone que son un paraíso para los jóvenes talentos, además de pagar bien a sus empleados, también les proveen de una gran cantidad de ayudas y beneficios que les facilitan la vida

para las que el trabajo no significa sacrificar su estilo de vida, y aprecian que sus empleadores tengan políticas favorables para su unidad afectiva.

En este sentido, merece la pena mencionar casos como el de Journeys, un *retail* especialista, donde los trabajadores jóvenes constituyen una gran mayoría de la fuerza de trabajo. Esta compañía ha puesto en marcha una iniciativa consistente en el establecimiento de una franja de tiempo pequeña, de unas dos horas, durante la cual, todos los empleados tienen que coincidir en la oficina. En cambio, los empleados son responsables de sus resultados, independientemente de sus horas de trabajo, que son libres de elegir.

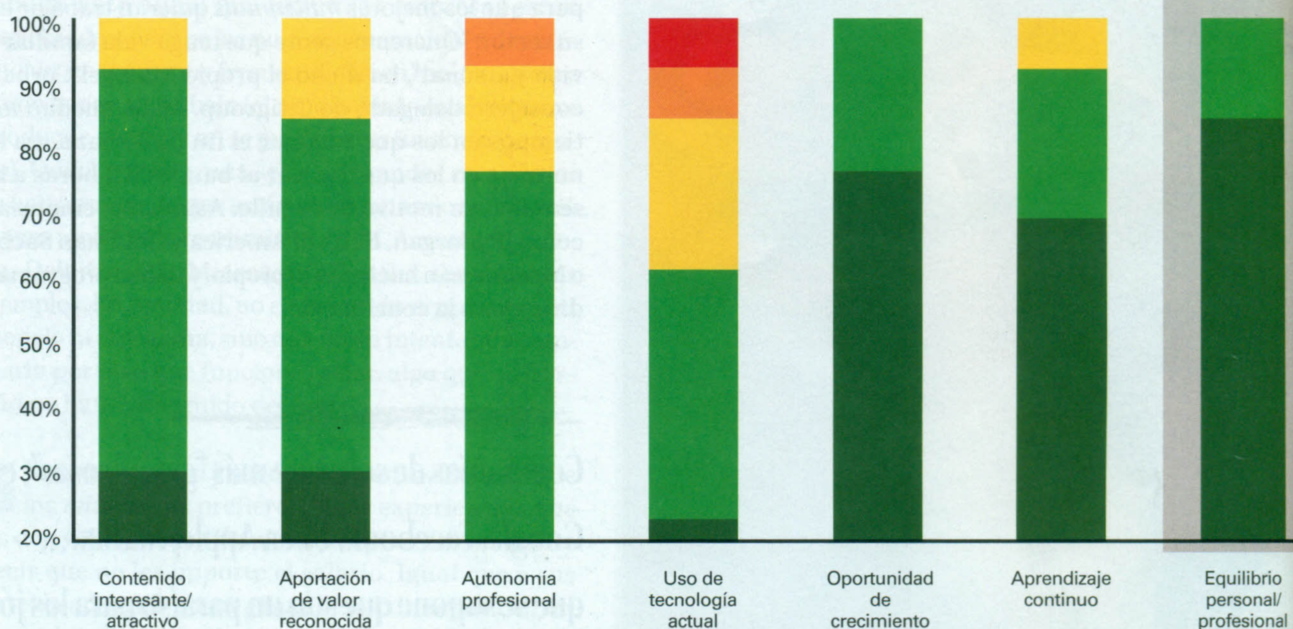
Compañías de software más "glamurosas", como Google, Facebook, Uber, Apple, Netflix, Airbnb..., que se supone que son un paraíso para los jóvenes talentos, además de pagar bien a sus empleados, también les proveen de una gran cantidad de ayudas y beneficios que les facilitan la vida: disponer, gratuitamente, de la cantidad de comida que deseen (y preparada por prestigiosos chefs), dormir la siesta en el trabajo, hacer ejercicio en el gimnasio, tomar clases

7 Procesos de trabajo. Aquí se engloban aspectos como la autonomía profesional y la claridad de objetivos para conocer su responsabilidad individual dentro de un contexto creativo, donde una comunicación permanente y personal *–one to one–* esté soportada por las tecnologías más avanzadas de interacción social, a través de plataformas colaborativas y redes sociales dentro y fuera del trabajo (que faciliten que el trabajo puede hacerse en cualquier lugar y a cualquier hora).

PARA CONCLUIR

Todos estos jóvenes saben que son propietarios del conocimiento, y aunque no son, en esencia, extremadamente diferentes a las generaciones anteriores, hay que tener en cuenta que no les motivan las mismas cosas y que están acostumbrados a elegir, a colaborar y a que se les tenga en cuenta (ver figura 4). Además, se trata de un talento que tampoco encuentran los *headhunters*; que viven en las redes sociales y en LinkedIn (organización que investiga también las preferencias de los mismos). De hecho, los ➤➤➤

FIGURA 4 ASPECTOS MÁS IMPORTANTES PARA TRABAJAR EN UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: Datos extraídos de la investigación de 2.C Consulting en The Valley DBS

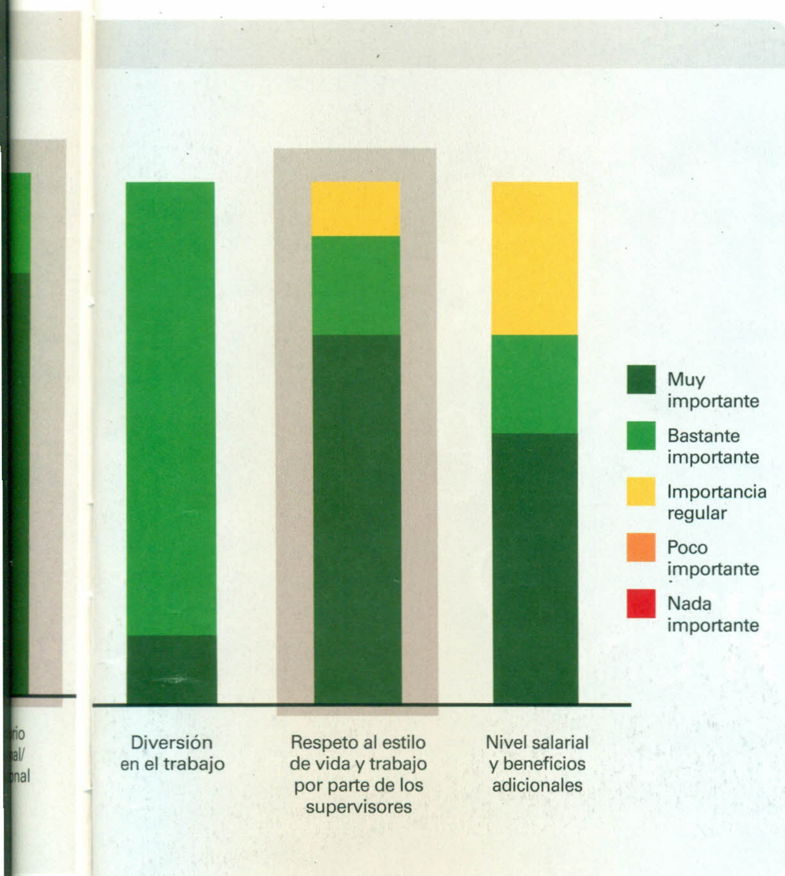
➤➤➤ análisis de LinkedIn de 2014 aseguraban que el talento, a día de hoy, no se mueve por seguridad: saben que la seguridad no puede ofrecérsela nadie, por lo que buscan oportunidades de aprendizaje y de desarrollo continuo.

Además, los *millennials* saben que su valor en el mercado depende de lo que valgan su conocimiento y sus destrezas, y se interesan primero por empresas con un "*brand*" prestigioso y con reputación de ser un "*great place to work*". No obstante, después, continuar mucho tiempo en el mismo lugar no es su aspiración futura.

A modo de resumen, se debería concluir significando tres áreas que tienen un impacto real en el modo de pensar sobre el trabajo de esta generación y que son importantes para su gestión:

- **Primero, el balance entre vida personal y laboral.** Esto no supone, necesariamente, trabajar menos, pero es un énfasis diferente en el trabajo. No tienen una urgencia en comenzar a trabajar, en muchos casos, porque no tienen prisa por casarse, por tener hijos y por hipotecar su vida con una vivienda o con los bienes que sus padres buscaban. Además, una vez que están trabajando, esperan y demandan





Los 'millennials' no tienen una urgencia en comenzar a trabajar, en muchos casos, porque no tienen prisa por casarse, por tener hijos y por hipotecar su vida con una vivienda o con los bienes que sus padres buscaban. Además, una vez que están trabajando, esperan y demandan mayor flexibilidad. Esto puede significar disponer de una excedencia de trabajo, hacerlo desde casa, tener trabajo a tiempo parcial, etc.

mayor flexibilidad. Esto puede significar disponer de una excedencia de trabajo, hacerlo desde casa, tener trabajo a tiempo parcial, etc.

- **Segundo, piensan sobre sus carreras de forma diferente.** Cuando tienen un trabajo, no necesariamente quieren o esperan mantenerlo durante toda la vida. Para ellos es un contrato a corto plazo. Trabajarán para una compañía a cambio de la ayuda que les dé para su desarrollo. Si se les sigue ofreciendo la mejor propuesta de experiencia para el crecimiento profesional, ellos se quedarán en nuestra empresa. Si no, se moverán y se irán a otra. Además, su carácter más temporal y la muerte del concepto de "una vida para una empresa" hacen que estos jóvenes no entiendan las posiciones de carrera que superan un espacio temporal de más de un año. Quieren y necesitan sentir que, al igual que en sus casas, se les tiene en cuenta con mayor frecuencia.

- **Tercero, asientan sus decisiones sobre otros valores.** Son *scrutinizers* (escudriñadores). La única biblioteca de investigación que consultan se llama Internet (allí encuentran todo lo que buscan al momento), y están altamente comprometidos con la expectativa de transparencia. Asimismo, les encanta el "entretenimiento", y, por ello, los lugares de trabajo deben ser divertidos. Están acostumbrados a la velocidad y a la rápida comunicación (ida y vuelta), son innovadores –utilizan las herramientas digitales que animan y permiten la innovación– y, además, quizá por la falta de ética que han presenciado en el mundo empresarial y político en los últimos años, para ellos, la integridad de la empresa y de sus directivos, así como una información abierta y honesta, es un requisito indispensable para comprometerse con una compañía. ■

Referencias

1. Sanjeev Agrawal. "How Companies Can Attract the Best College Talent". *Harvard Business Review*, 17 de marzo de 2014.